

Deliberazione della Giunta Regionale 17 maggio 2011, n. 41-2040

**Sistema di Valutazione delle prestazioni dei Direttori regionali del ruolo della Giunta.
Approvazione del Sistema per l'anno 2011.**

A relazione dell'Assessore Quaglia:

Visto il Sistema di Valutazione delle prestazioni dei Direttori regionali del ruolo della Giunta approvato per l'anno 2009 dalla Giunta regionale con Deliberazione n. 30-11321 del 27 aprile 2009 (e confermato per l'anno 2010);

considerato che la Giunta regionale e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale hanno raggiunto l'intesa nel corso del 2009 sui sistemi di valutazione dei Direttori approvati per i rispettivi ruoli per sistemi di valutazione basati sui medesimi criteri, ma con previsione di una diversa modalità nell'applicazione del Sistema premiante;

ritenuto opportuno adottare, un sistema comune per i due ruoli regionali, anche per la parte di applicazione del sistema premiante, fatti salvi gli adeguamenti in merito all'organismo autonomo di valutazione che possano essere attuati, in corso d'anno, nell'ambito del più complessivo adeguamento dell'ordinamento regionale ai principi dettati dal d.lgs. 150/2009;

dato atto che approvando il Sistema nella forma già approvata dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio non è necessario richiedere ulteriori intese;

tutto ciò premesso e considerato, la Giunta Regionale, a voti unanimi, resi nelle forme di legge,

delibera

– di approvare, con riferimento all'anno 2011, il Sistema di valutazione dei Direttori regionali del ruolo della Giunta regionale nel testo (corredato dalle schede di definizione degli obiettivi, di rendicontazione e di valutazione) allegato al presente provvedimento per farne parte integrante.

La presente deliberazione sarà pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte ai sensi dell'art. 61 dello Statuto e dell'art. 5 della L.R. 22/2010.

(omissis)

Allegato

Sistema di Valutazione delle prestazioni dei Direttori regionali

ANNO 2011

1 Finalità e valori di riferimento

Il sistema di valutazione si pone quale scopo primario l'orientamento della prestazione dei Direttori verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'Amministrazione, degli obiettivi da raggiungere in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità che vengono individuati nelle singole Direzioni regionali.

In quest'ottica si intende dare evidenza alla continuità del flusso di programmazione, con l'intento di far emergere e di rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati ai Direttori necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'Ente.

Il presente sistema di valutazione è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei comportamenti agiti e delle conoscenze tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

I valori cui si ispira il Sistema possono essere così sintetizzati:

- orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- orientamento al miglioramento;
- sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

2 Il modello

2.1 Principi generali e struttura complessiva

La definizione del modello è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo valutativo, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento per tutti i Direttori regionali. L'impianto generale è stato tuttavia costruito con modalità non completamente rigide, in cui siano ricavabili dei margini di flessibilità tali da poter rispondere alle molteplici situazioni specifiche, ampliando quindi la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole Direzioni regionali in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.

Il modello risponde ai seguenti principi:

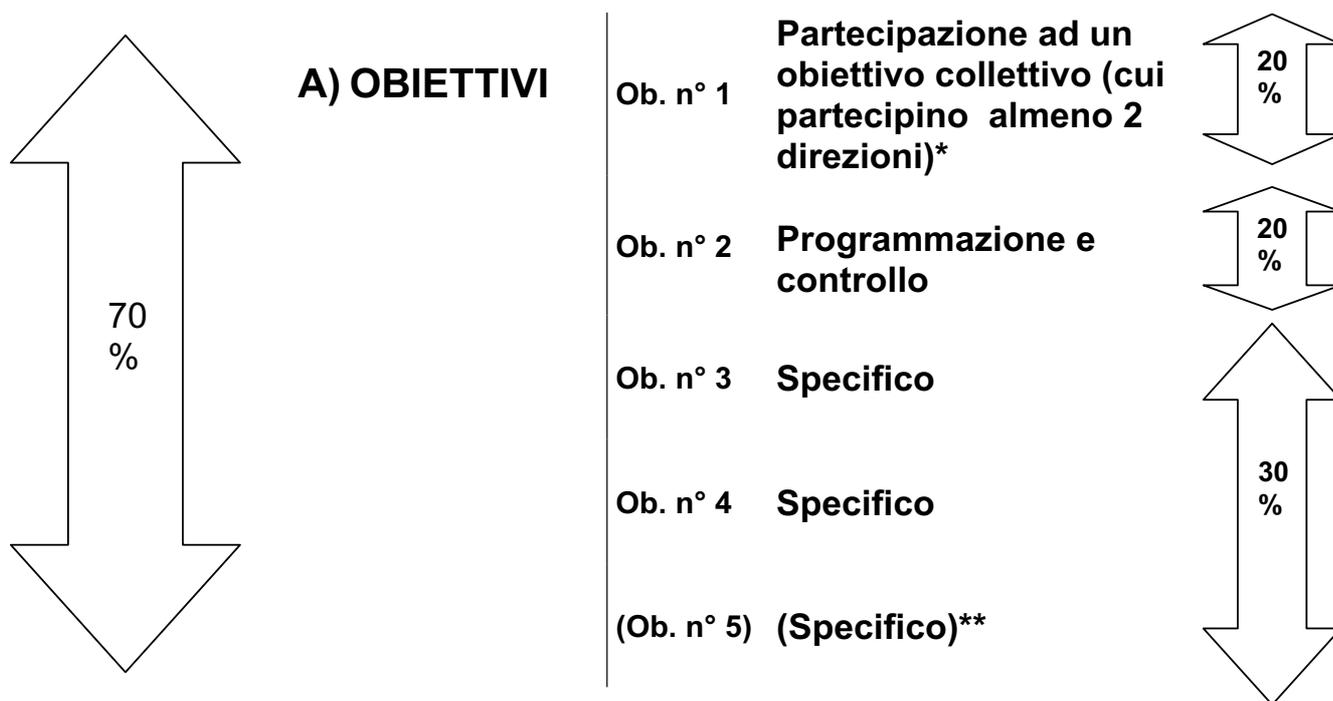
- **trasparenza:** delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato;
- **equità:** omogeneità e uniformità nella valutazione;
- **partecipazione:** del valutato al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo;
- **conoscenza diretta:** dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- **condivisione degli obiettivi:** tra valutatore e valutato;
- **globalità:** la valutazione è comprensiva di diversi aspetti (risultati, comportamenti);
- **fattibilità:** conoscenza e considerazione del contesto nel quale si agisce e conseguente flessibilità per garantire un'efficace mediazione tra i principi della scienza organizzativa e le esigenze della contingenza;
- **ciclicità:** il processo è continuativo nel tempo e dura costantemente
- **integrazione:** con gli altri sistemi in uso presso l'Ente e in particolare con il Programma Operativo.

Per ogni Direttore regionale vengono individuate due aree di valutazione e relativa ponderazione in analogia a quanto previsto dagli altri sistemi di valutazione in uso presso l'Ente. Alla prima area di valutazione, maggiormente oggettiva, dedicata agli obiettivi è attribuito un peso percentuale pari a 70; alla seconda area di valutazione, più soggettiva, legata alla percezione della qualità della prestazione, è attribuito un peso pari a 30.

Ognuna delle due aree di valutazione si compone poi di diversi fattori di valutazione; vengono stabiliti anche i valori ponderali da applicare ai singoli fattori di valutazione al fine di esplicitare in che modo ciascuno di essi concorre alla valutazione complessiva del Direttore regionale.

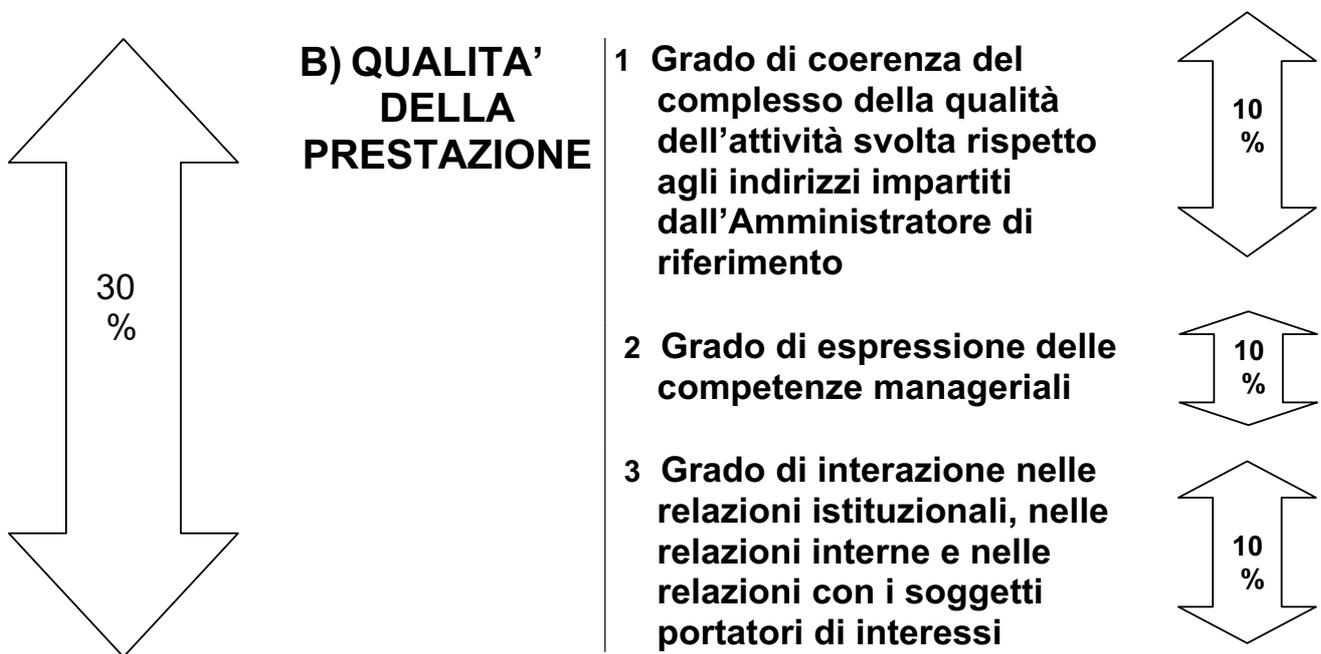
La ponderazione del sistema, che è espressa in termini percentuali su base totale 100 è strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

Le due aree di valutazione e i relativi fattori con indicazione dei pesi sono sintetizzate nello schema seguente:



**nel caso in cui, in via eccezionale, una Direzione non risulti essere coinvolgibile nella partecipazione ad un obiettivo comune, il peso percentuale (20%) sarà ripartito nell'area degli obiettivi specifici.*

***il numero degli obiettivi non può essere inferiore a 4 e non può essere superiore a 5 (il peso dei singoli obiettivi specifici può di conseguenza variare nell'ambito del 30% ad essi dedicato, ma il peso totale dell'area rimane comunque 70%).*



2.2 L'area degli obiettivi

La definizione e la valutazione di questa area avvengono da parte dell'organo politico, col supporto tecnico del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi definiti in fase di attuazione del presente sistema devono rispondere ai seguenti requisiti generali:

- **chiari** nella loro definizione;
- **coerenti** con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Ente, espressi nel DPEF;
- **strumentali** agli obiettivi strategici dell'Ente;
- **misurabili** nella loro quantificazione;
- **integrati** con il programma operativo;
- **collegati** ai sistemi di budget e di reporting esistenti;

- **significativi**, rilevanti in termini di risorse impegnate, o di numero di soggetti o di strutture coinvolte, o di ricadute sui processi operativi interni, o di impatto economico finanziario, o altro da specificare;
- **nuovi**, i progetti o le azioni devono essere state individuate per l'anno in corso e non devono essere ancora state realizzate al momento della definizione delle schede;
- **innovativi**;
- **sfidanti**, realistici ma non facilmente raggiungibili.

Per rendere il modello il più possibile flessibile e personalizzato sulla realtà operativa delle diverse strutture, vengono individuate **tre tipologie di obiettivi: l'obiettivo collettivo, l'obiettivo di programmazione e gli obiettivi specifici.**

2.2.1 La partecipazione ad un obiettivo collettivo

Per ogni Direttore, il primo obiettivo, con peso pari a 20% del totale della valutazione, è di partecipazione ad un obiettivo strategico, che coinvolga più Direzioni, individuato direttamente dall'organo politico.

I Direttori interessati, in accordo con gli amministratori di riferimento, procederanno alla descrizione della parte dell'obiettivo di loro competenza.

Le schede descrittive delle singole parti saranno messe a conoscenza di tutti i Direttori che partecipano al raggiungimento dell'obiettivo collettivo e, il Nucleo di Valutazione, in fase di validazione delle schede obiettivo, procederà anche una verifica di coerenza tecnica formale della descrizione di tutte le parti dell'obiettivo.

Ogni Direttore verrà valutato per la parte di obiettivo a lui assegnata.

L'obiettivo si articola nel seguente modo:

- **Titolo obiettivo collettivo:** *titolo dell'obiettivo individuato dall'organo politico*
- **Direzioni che intervengono:** *elenco delle direzioni che partecipano all'obiettivo collettivo*
- **Descrizione obiettivo di competenza:** *definizione sintetica ma chiara e completa della parte di obiettivo collettivo di competenza del Direttore*
- **Descrizione del risultato atteso annuale:** *definizione sintetica ma chiara e completa del risultato che si intende conseguire*
- **Peso:** " 20% "

- **Indicatore di risultato:** *parametro scelto per misurare la parte di competenza*
- **Quantificazione:** *target fissato per l'anno in corso*

Nel caso in cui, fosse necessario suddividere la parte di competenza in uno o più obiettivi, per ognuno di essi è necessario fornire la descrizione generale, la descrizione del risultato atteso annuale, l'indicatore di risultato e la quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale sui "sub-obiettivi", con l'avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell'attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

Nel caso in cui, in via eccezionale, una Direzione non risulti essere coinvolgibile nella partecipazione ad un obiettivo comune, il peso percentuale (20%) sarà ripartito nell'area degli obiettivi specifici.

2.2.2 L'obiettivo di programmazione e controllo

Ogni Direttore ha come secondo obiettivo la realizzazione del Programma Operativo (P.O.) definito in termini di attività, tempi, impegni finanziari/economici e risultati attesi.

L'obiettivo, cui è assegnato un peso pari al 20%, si articola, per tutti i Direttori, nel seguente modo:

- **Descrizione:** ***“Realizzare il Programma Operativo definito in termini di attività, tempi, impegni finanziari/economici e risultati attesi”***
- **Peso:** ***“20%”***
- **Indicatore di risultato:** ***“Grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Programma Operativo”***
- **Quantificazione:** ***“90%”***

2.2.3 Gli obiettivi specifici

Per ogni Direttore sono definiti, infine, due o tre obiettivi specifici, con caratteristiche di particolare rilevanza, individuati nell'ambito delle funzioni di competenza.

Le attività di gestione ordinaria, come tali non possono essere considerate obiettivi ai fini del Sistema di Valutazione, ma su di esse possono essere individuati obiettivi di miglioramento e di qualità del servizio.

Il Nucleo di Valutazione provvederà alla validazione di tutti gli obiettivi specifici e dei relativi pesi.

Ogni obiettivo specifico si articola nel seguente modo:

- **Descrizione obiettivo specifico:** *definizione sintetica ma chiara e completa dell'obiettivo collettivo specifico*
- **Descrizione del risultato atteso annuale:** *definizione sintetica ma chiara e completa del risultato che si intende conseguire*
- **Peso:** *peso attribuito all'obiettivo*
- **Indicatore di risultato:** *parametro scelto per misurare la parte di competenza*
- **Quantificazione:** *target fissato per l'anno in corso*

Nel caso in cui, fosse necessario suddividere un obiettivo specifico in uno o più "sub-obiettivi", per ognuno di essi è necessario fornire la descrizione generale, la descrizione del risultato atteso annuale, l'indicatore di risultato e la quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale sui "sub-obiettivi", con l'avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell'attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

2.3 L'area della qualità della prestazione

Quest'area è valutata dall'organo politico su proposta dell'Amministratore di riferimento; i principali fattori normalmente presi in considerazione sono i seguenti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con altre Strutture Organizzative;
- l'iniziativa;
- la capacità di direzione;
- le capacità relazionali.

In particolare, i macro fattori di valutazione inseriti nel modello sono i seguenti:

- **GRADO DI COERENZA DEL COMPLESSO DELLA QUALITA' DELL'ATTIVITA' SVOLTA RISPETTO AGLI INDIRIZZI IMPARTITI DALL'AMMINISTRATORE DI RIFERIMENTO**

- **GRADO DI ESPRESSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI**
- **GRADO DI INTERAZIONE NELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI, NELLE RELAZIONI INTERNE E NELLE RELAZIONI CON I SOGGETTI PORTATORI DI INTERESSI**

2.3.1 Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- l'apprezzamento della coerenza con i valori dell'Amministrazione
- l'apprezzamento della coerenza con i principi di innovazione e miglioramento definiti dalle strategie del vertice politico
- l'apprezzamento della qualità connessa allo sviluppo dei programmi e dell'attività quotidiana

2.3.2 Grado di espressione delle competenze manageriali

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- l'apprezzamento dell'espressione delle competenze manageriali (comportamenti, conoscenze e capacità) richieste dalla posizione ricoperta, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- l'apprezzamento del contributo al miglioramento del funzionamento della struttura organizzativa

2.3.3 Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- la capacità di negoziazione
- la capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all' integrazione tra i diversi soggetti
- capacità di elevare la qualità dell'immagine dell'Amministrazione verso l'esterno

3 Il processo di valutazione e le sue fasi

3.1 Definizione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi

Il momento di assegnazione degli obiettivi ai Direttori, che costituisce un momento rilevante del processo di sviluppo delle linee programmatiche generali espresse dagli organi politici, deve essere particolarmente curato al fine di valorizzarne i contenuti.

Gli organi di direzione politico-amministrativa, sulla base delle linee strategiche e dei programmi pluriennali e delle proposte formulate dai Direttori regionali, definiscono, negoziano e assegnano gli obiettivi per l'anno in corso, secondo quanto descritto nel presente Sistema.

In primo luogo, gli organi di direzione politico-amministrativa individuano preventivamente gli obiettivi collettivi da assegnare formalmente ai Direttori che vi partecipano.

Nel passo successivo, i Direttori interessati, negoziano con gli Amministratori di riferimento, la descrizione della parte dell'obiettivo collettivo di loro competenza e la definizione e descrizione degli obiettivi specifici. Per la descrizione degli obiettivi così individuati va utilizzata la scheda "Proposta Definizione Obiettivi" (allegata al presente sistema con la lettera A).

La scheda, compilata in ogni sua parte e firmata per condivisione dal Direttore e dagli Amministratori di riferimento, deve essere inviata, a cura del Direttore, entro l'8 luglio 2011, alla Direzione competente in materia di risorse umane.

Il Nucleo di Valutazione provvederà quindi all'esame e alla validazione di tutte le schede di "Proposta Definizione Obiettivi".

Ai fini, da un lato, di garantire la partecipazione al processo dei Direttori regionali e, dall'altro, di consentire al Nucleo di Valutazione la possibilità di sviluppare una conoscenza più dettagliata delle funzioni e delle attività delle Strutture e di svolgere approfondimenti sulle caratteristiche degli obiettivi proposti, la fase della validazione si attua attraverso colloqui diretti del Nucleo di Valutazione con i singoli Direttori regionali.

Il Nucleo di Valutazione potrà in questa fase chiedere ai Direttori di rivedere o correggere gli obiettivi proposti qualora la loro definizione non sia coerente con le indicazioni espresse dal presente Sistema.

Al termine dei lavori del Nucleo di Valutazione la Giunta regionale provvederà, con propria deliberazione, alla formalizzazione delle schede validate, e alla conseguente formale assegnazione degli obiettivi ai Direttori regionali.

3.2 Revisione degli obiettivi in corso d'anno

Nel caso in cui, **per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Direttore, si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo** che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, può essere avviato il processo di revisione.

Tutti i cambiamenti devono essere negoziati tra Direttore e Amministratore di riferimento. Anche in questo caso, per la descrizione degli obiettivi sostitutivi degli obiettivi già assegnati o la descrizione delle modifiche da apportare agli obiettivi già assegnati, va utilizzata la scheda "Proposta Definizione Obiettivi" (allegata al presente sistema con la lettera A)

La scheda, compilata in ogni sua parte e firmata per condivisione dal Direttore e dagli Amministratori di riferimento, deve essere inviata, a cura del Direttore, alle Direzioni competenti in materia di valutazione delle risorse umane.

Le schede con le proposte di modifica seguono lo stesso iter delle schede di assegnazione: dalla validazione da parte del Nucleo di Valutazione fino all'approvazione formale da parte della Giunta regionale.

Nel caso le modifiche riguardino parti di obiettivi collettivi, le relative schede verranno portate a conoscenza di tutti i Direttori partecipanti.

3.3 Valutazione finale

In questa fase gli organi di direzione politico-amministrativa, valutano il raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo l'iter descritto nel presente Sistema.

3.3.1 Applicabilità ai fini della valutazione e dell'erogazione del trattamento accessorio

Non sono valutabili, e pertanto non percepiscono il trattamento economico accessorio i Direttori regionali il cui incarico non abbia raggiunto almeno i 4 mesi nel corso dell'anno salvo che siano stati collocati a riposo per raggiunti limiti di età.

I Direttori regionali il cui periodo di incarico nel corso dell'anno abbia raggiunto i quattro mesi e non abbia superato i sei mesi, o non abbia raggiunto i 4 mesi per collocamento a riposo per raggiunti limiti di età, percepiscono il trattamento economico accessorio (parametrato sul valore potenziale massimo) in dodicesimi rispetto al periodo effettivo di attività, sulla base dell'applicazione del Sistema di Valutazione che viene unicamente riferito all'area delle capacità e opportunamente riparametrato.

I Direttori regionali il cui periodo di incarico, nel corso dell'anno, abbia superato i sei mesi, percepiscono il trattamento economico accessorio mediante l'applicazione integrale del presente sistema.

3.3.2 La procedura per la valutazione

All'inizio dell'anno successivo i Direttori regionali stendono una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente, e per ogni obiettivo assegnato compilano la scheda "rendicontazione obiettivo" (allegato B). La relazione, le schede e l'eventuale documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti deve essere inviata, alla Direzione competenti in materia di valutazione delle risorse umane, entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle informazioni rese dai Direttori e con l'ausilio dei dati di reporting forniti dalle Strutture competenti in materia di controllo di gestione, assegna una proposta di valutazione tecnica in relazione agli obiettivi assegnati nell'ambito della prima area di valutazione. In questa fase il Nucleo di Valutazione può provvedere a verifiche ed approfondimenti e a colloqui diretti con i Direttori regionali.

L'amministratore di riferimento di ogni Direttore, vista la proposta per l'area tecnica espressa dal Nucleo, esprime la proposta di valutazione sull'area delle capacità.

Le proposte di valutazione così formulate, riportate sulla scheda di valutazione (allegato C), vengono illustrate al Direttore regionale dall'Amministratore di riferimento nel corso di un colloquio, durante il quale entrambi i soggetti possono esprimere ulteriori considerazioni e ossevazioni da registrare sulla scheda. La scheda così compilata viene poi sottoscritta dall'Amministratore come proponente e dal valutato per presa visione.

Le proposte di valutazione così formulate vengono poi presentate dall'Amministratore con competenza in materia di Valutazione del Personale all'attenzione della Giunta regionale che esprimerà formalmente per ogni Direttore la valutazione definitiva.

3.3.3 La metodologia di valutazione

La metodologia per la valutazione dei Direttori regionali si fonda su modalità di espressione del valore basata su scala numerica variabile da 0 (giudizio insufficiente) a 3 (giudizio ottimo).

Per gli obiettivi relativi alla **prima area** la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

- **punti 3:** obiettivo raggiunto (risultato \geq del 100% dell'obiettivo)
- **punti 2:** obiettivo parzialmente raggiunto
(75% dell'obiettivo \leq Risultato $<$ 100%)
- **punti 1:** obiettivo parzialmente raggiunto
(60% dell'obiettivo \leq Risultato $<$ 75% dell'obiettivo)
- **punti 0:** obiettivo non raggiunto (risultato $<$ 60% dell'obiettivo)

Per il calcolo del grado di raggiungimento dell'obiettivo di programmazione sono presi in considerazione tutti gli obiettivi inseriti nel PO (MBO e non, ad esclusione del solo obiettivo di "normale funzionamento") e viene utilizzato l'algoritmo seguente:

$$\frac{\text{PesoOB2} \times \text{PercentualeRaggiungimentoOB2} + \text{PesoOB3} \times \text{PercentualeRaggiungimentoOB3} + \text{PesoOBn} \times \text{PercentualeRaggiungimentoOBn} \dots}{80}$$

80

La cifra di 80 posta al denominatore rappresenta la somma dei pesi degli obiettivi (tra i quali ovviamente non è considerato il 20% dell'obiettivo di programmazione - che nel PO è attribuito al normale funzionamento).

Qualora la percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi sia superiore al 100% (nell'ottica di obiettivo superato) ai fini del calcolo del grado di raggiungimento dell'obiettivo di programmazione non potrà comunque essere utilizzato un fattore superiore al 110% (le percentuali maggiori verranno cioè riportate a 110).

Per l'attribuzione del punteggio all'obiettivo di programmazione, al risultato della formula viene poi applicato il grading sopra descritto in relazione al target previsto dalla quantificazione.

Per gli obiettivi relativi alla **seconda area** la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

- **punti 3:** ottimo
- **punti 2:** buono
- **punti 1:** sufficiente
- **punti 0:** insufficiente

3.4 Applicazione del sistema premiante

Successivamente alla valutazione dei risultati viene applicato il sistema premiante che lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata da un trattamento accessorio, al grado di raggiungimento degli obiettivi così come desunto dall'applicazione del sistema di valutazione.

Per i valutati con il sistema integrale il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi e più precisamente sulla base dei valori della tabella seguente:

Punteggio ottenuto	Trattamento accessorio (€)
0-100	Zero
101-160	7.000,00
161-190	13.000,00
191-220	17.500,00
221-240	20.500,00
241-250	23.000,00
251-260	25.000,00
261-270	26,500,00
271-280	28.000,00
281-290	29.000,00
291-300	30.000,00

Per i Valutati con il sistema riparametrato descritto a pagina 10, il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione unicamente riferito all'area delle capacità con riferimento alla tabella seguente:

Punteggio ottenuto	Trattamento accessorio da ripartire in dodicesimi (€)
1-20	Zero
21-30	3.000,00
31-40	6.000,00
41-50	12.000,00
51-60	18.000,00
61-70	24.000,00
71-80	27.000,00
81-90	30.000,00

3.5 procedura di garanzia

Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio negativo (inferiore a 50/100 del punteggio massimo attribuibile), la stessa, prima della formalizzazione delle decisioni, viene contestata, per iscritto, dall'Amministratore competente ai fini della valutazione al Direttore regionale. Quest'ultimo, acquisita la documentazione e sentito il Direttore interessato, che può in tale sede controdedurre, esprime un parere sulla corretta applicazione del sistema di valutazione.

Gli organi di direzione politico-amministrativa con il supporto del Nucleo di Valutazione e sulla base delle proposte dei singoli Amministratori, formalizzano le valutazioni. Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

4 *Gli strumenti a supporto della valutazione*

- le schede di proposta definizione obiettivo (allegato A)
- le schede per la rendicontazione (allegato B)
- le schede di valutazione (allegato C)



SCHEDA DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Direttori regionali

Direzione _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato

Firma dell'Amministratore _____

Firma del Direttore regionale _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 1: PARTECIPAZIONE AD OBIETTIVO COLLETTIVO

TITOLO OBIETTIVO COLLETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>	
DIREZIONI CHE PARTECIPANO ALL'OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>	
DESCRIZIONE OBIETTIVO DI COMPETENZA	<hr/> <hr/> <hr/>	
RISULTATO ATTESO ANNUALE DI COMPETENZA	<hr/> <hr/>	
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<table border="1"><tr><td>20</td></tr></table>	20
20		
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>	
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>	

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA OPERATIVO

OSSERVAZIONI
(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<i>Realizzare il Programma Operativo definito in termini di attività, tempi, impegni finanziari/economici e risultati attesi</i>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	20
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	Grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Programma Operativo
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	90%

LE RISORSE ASSEGNATE E I PIANI D'AZIONE DEI SINGOLI OBIETTIVI SONO DETTAGLIATI NEL
PROGRAMMA OPERATIVO

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 3: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA OPERATIVO

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 4: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO

RISULTATO ATTESO
ANNUALE

PESO % ATTRIBUITO
ALL'OBIETTIVO

INDICATORE DI
RISULTATO
(criterio di misura e di
valutazione)

QUANTIFICAZIONE
OBIETTIVO

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA OPERATIVO

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 5: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA OPERATIVO

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

PESO % ATTRIBUITO
AL MACRO-FATTORE

MACRO-FATTORI DI
VALUTAZIONE

FATTORI DI VALUTAZIONE

10

GRADO DI COERENZA DEL
COMPLESSO DELLA
QUALITA'
DELL'ATTIVITA' SVOLTA
RISPETTO AGLI
INDIRIZZI IMPARTITI
DALL'AMMINISTRATORE
DI RIFERIMENTO

- apprezzamento della coerenza con i valori dell'Amministrazione
- apprezzamento della coerenza con i principi di innovazione e miglioramento definiti dalle strategie del vertice politico
- apprezzamento della qualità connessa allo sviluppo dei programmi e dell'attività quotidiana

10

GRADO DI ESPRESSIONE
DELLE COMPETENZE
MANAGERIALI

- apprezzamento dell'espressione delle competenze manageriali (comportamenti, conoscenze e capacità) richieste dalla posizione ricoperta, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- apprezzamento del contributo al miglioramento del funzionamento della struttura organizzativa

10

GRADO DI INTERAZIONE
NELLE RELAZIONI
ISTITUZIONALI, NELLE
RELAZIONI INTERNE E
NELLE RELAZIONI CON I
PORTATORI DI
INTERESSI

- capacità di negoziazione
- capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all'integrazione tra i diversi soggetti
- capacità di elevare la qualità dell'immagine dell'Amministrazione verso l'esterno

sintesi degli obiettivi

AREA DEGLI OBIETTIVI

• Obiettivo 1:	partecipazione ad obiettivo collettivo	peso%	20
• Obiettivo 2:	programmazione e controllo	peso%	20
• Obiettivo 3:	specifico	peso%	
• Obiettivo 4:	specifico	peso%	
• Obiettivo 5:	specifico	peso%	
		Peso totale area	70

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

• <i>Grado di coerenza del complesso della qualita' dell'attivita' svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento</i>		peso%	10
• <i>Grado di espressione delle competenze manageriali</i>		peso%	10
• <i>Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi</i>		peso%	10
		Peso totale area	30
		TOTALE	100%



SCHEDA DI RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Direttori regionali

Direzione _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato

Firma del Direttore regionale _____

Data _____

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 1: PARTECIPAZIONE AD OBIETTIVO COLLETTIVO

TITOLO OBIETTIVO COLLETTIVO ASSEGNATO:

DIREZIONI PARTECIPANTI ALL'OBIETTIVO:

Illustrazione del grado di interazione con le diverse Direzioni partecipanti ed evidenziazione delle eventuali problematiche riscontrate:

DESCRIZIONE OBIETTIVO DI COMPETENZA:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

SCHEDA SINTETICA DA COMPILARE PER OGNI OBIETTIVO DESCRITTO NEL PROGRAMMA OPERATIVO

NUMERO CON CUI L'OBIETTIVO È INDIVIDUATO NEL PROGRAMMA OPERATIVO:

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE SINTETICA SULL'OBIETTIVO

Illustrazione sintetica dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 3: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione generale dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

*EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE
TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:*

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

*Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo
hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione*

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 4: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione generale dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione

**RENDICONTAZIONE
AREA DEGLI OBIETTIVI**

OBIETTIVO N. 5: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione generale dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

*EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE
TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:*

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

*Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo
hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione*



SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Direttori regionali

Direzione _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato

Firma dell'Amministratore _____

Firma del Direttore regionale _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE				PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)
Obiettivo n. 1: partecipazione ad obiettivo collettivo	20	0	1	2	3	
Obiettivo n. 2: programm. e controllo	20	0	1	2	3	
Obiettivo n. 3: specifico		0	1	2	3	
Obiettivo n. 4: specifico		0	1	2	3	
Obiettivo n. 5: specifico		0	1	2	3	
TOTALE	70					

LEGENDA:

3	OBIETTIVO RAGGIUNTO (RISULTATO ≥ DEL 100% DELL'OBIETTIVO)
2	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (75% DELL'OBIETTIVO ≤ RISULTATO < 100% DELL'OBIETTIVO)
1	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (60% DELL'OBIETTIVO ≤ RISULTATO < 75% DELL'OBIETTIVO)
0	OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (RISULTATO < 60% DELL'OBIETTIVO)

AREA DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI

DESCRIZIONE DEI MACRO-FATTORI	PESO % ATTRIBUITO AI MACRO- FATTORI	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)				
Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> </tr> </table>	0	1	2	3	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3				
Grado di espressione delle competenze manageriali	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> </tr> </table>	0	1	2	3	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3				
Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> </tr> </table>	0	1	2	3	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3				
TOTALE	30		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>				

LEGENDA	3	OTTIMO
	2	BUONO
	1	SUFFICIENTE
	0	INSUFFICIENTE

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

• AREA DEGLI OBIETTIVI	PESO %	<input type="text" value="70"/>	TOTALE	<input type="text"/>
• AREA DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE	PESO %	<input type="text" value="30"/>	TOTALE	<input type="text"/>
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	PESO %	<input type="text" value="100"/>	TOTALE	<input type="text"/> (max 300)

PUNTI DI FORZA

AREE DI MIGLIORAMENTO

EVENTUALI COMMENTI

Osservazioni conclusive dell'Amministratore

Osservazioni conclusive del Direttore regionale
